

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



**KAKO DA
ORGANIZUJETE
FORMU
I STRUKTURU
PREZENTACIJE**



**PRINCIPI ZA
UPRAVLJANJE
PROMENAMA
U VAŠEM TIMU**



**PREPORUKA
JE SVETI GRAL
SAVREMENE
PRODAJE**



CCM #60



CLOUD COACHING WORKSHOP

5 базичних менаџерских вештина за повећање продуктивности и мотивисаности запослених

- Презентација
- Продуктиван састанак
- Мотивација запослених
- Делегирање
- Кориговање лошег учинка и понашања

Погледајте демо филмове са описом вештина на
<http://cloudcoachingmagazine.pks.rs/ccworkshop/>

Уколико сте заинтересовани за континуирано унапређивање ваших управљачких способности и развој тимова врхунских перформанси пријавите се на едукативној платформи Центра за едукацију ПКС!

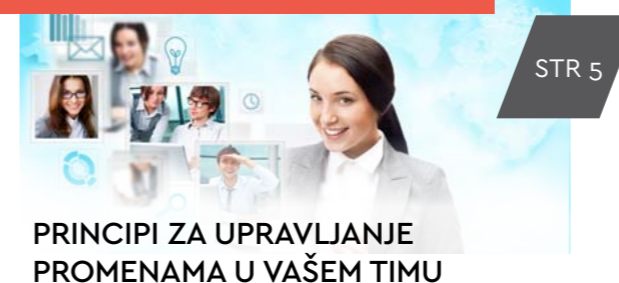
edukacija@pks.rs
www.pks.rs

SADRŽAJ

MENTOR - UPRAVLJANJE



MENTOR - TIMSKI RAD



MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



POBEDNIČKI MENTALITET



MENTALNI FITNES



MENTOR - KOMUNIKACIJA



MENTOR - PRODAJA



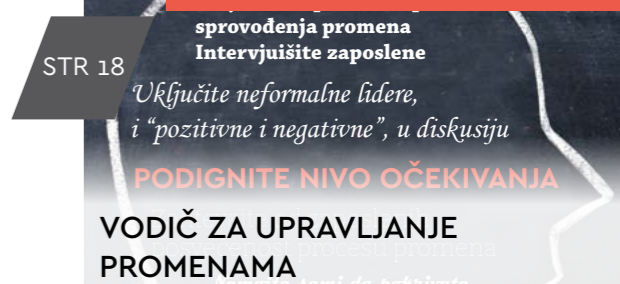
KAKO DA



UZORNI MODEL



INFOGRAFIK





KAKO DA ORGANIZUJETE FORMU I STRUKTURU PREZENTACIJE

ŠTA VAS SPREČAVA DA BUDETE VRHUNSKI PREZENTER

ŠTA

Saveti i tehnike za profesionalno organizovanje forme i strukture vaše prezentacije.

ZAŠTO

Zato što je svaka prezentacija koja nema dobru formu i strukturu isto što i priča koja nema zanimljiv uvod u temu, uzbudljivu razradu i katarzičan kraj, dakle neprofesionalna, neuspešna i dosadna.

KAKO

Prilikom odlučivanja o izgledu vaše prezentacije morate doneti odluku o formi prezentacije a potom odraditi sva tri dela strukture prezentacije.

Forma

Većina prezentacija ima jednu od tri forme koje je još Aristotel definisao:

ETOS – svrha je da se publika informiše i pouči a bazira se na promeni mišljenja; ovu formu koriste treneri i edukatori.

LOGOS – svrha je da se publika ubedi ili motiviše na akciju a bazira se na promeni ponašanja; ovu formu koriste političari, sveštenici i prodavci.

PATOS – svrha je da se publika inspiriše, zabavi ili na drugi način utiče na njene emocije a bazira se na promeni stavova; ovu formu ko-

riste motivacioni govornici i treneri za razvoj personalnih veština. Imajte na umu da većina prezentacije koristi kombinaciju ovih formi. Čerčil je recimo koristio patos i logos. Čuveni motivacioni govornik Zig Ziglar je koristio patos i etos itd. Važno je znati da vi možete biti efektivni ako koristite bilo koji od ovih stilova ili kombinaciju samo ako odaberete formu koja je odgovarajuća za datu situaciju i publiku. Nijedna od ovih formi nije najbolja i svaka može biti efektivna u zavisnosti od situacije i govornikovog personalnog stila komunikacije.

Intelektualci rešavaju probleme, geniji ih sprečavaju.

Albert Ajnštajn

Struktura

Struktura prezentacije se sastoji od tri faze: planiranje, pripremanje i izvođenje i od suštinske važnosti je da ih dobro poznajete i izvedete kako valja

Faza planiranja. U ovoj fazi treba da istražite i razvijete glavne tačke vaše prezentacije. Važno je sakupiti veliki broj informacija iz autoritativnih izvora. Potrebno je naći mnogo veću količinu informacija nego što ćete je izneti na prezentaciji jer vam to znanje daje potpuniji uvid u temi i mogućnost da je jasno iznesete. Potom, koristeći ovaj radni material treba da identifikujete svoju centralnu temu, razvijete svaku tačku koja podržava glavnu premisu i organizujete sadržaj oko ovih glavnih tačaka.

Faza pripremanja. U ovoj fazi treba da uzmete glavnu supstancu svoje prezentacije i oživite je uz pomoć osnovnih govorničkih principa kao što su: univerzalni govornički zakon i magično pravilo trojke. Univerzalni zakon kaže: 1. Recite im šta ćete im predstaviti, 2. Predstavite im to, 3. Recite im šta ste im upravo predstavili. Drugim rečima svaka prezentacija treba da ima: uvod, razradu i zaključak. Magično pravilo trojke kaže: limitirajte svoju prezentaciju na tri glavne tačke ili poruke i nećete pogrešiti. Tri glavne poruke nisu definitivna formula uspeha ali su formula koja uvek funkcioniše. Zašto? Zato što većina ljudi ne može da zapamti više od tri stvari koje im ispri-

čate. Ako hoćete da se vaša prezentacija pamti limitirajte svoju poruku na tri glavne poruke. Konkretno, pošto su vam suština i forma pripremljene ostaje vam da svoju poruku učinite još jasnijom, razumljivijom i upečatljivijom. Da biste to uradili morate da koristite takozvane ilustracije. Veliki govornici koriste upečatljive primere, anegdote, humor, rečenice velikih ljudi i slične alatke.

Faza izvođenja. Ova faza uključuje stvari kao što su personalni govornički stil, korišćenje ponavljanja, govor tela, korišćenje audio-vizuelnih pomagala, interaktivnih vežbanja i igri kao i drugih tehnika za uključivanje publike u prezentaciju. Fokusiraćemo se sada na nekoliko stvari koje ne smete da koristite prilikom izvođenja prezentacije: Nemojte da recitujete. Ne pokušavajte da napamet naučite tekst i da ga tačno izgovorite. To je najsigurniji način da svoju publiku oterate u san. Zapamtite pravilo komunikacije: na druge ljude utičemo 7% verbalno ili rečima koje izgovorimo, 36% vokalno ili načinom na koji to izgovorimo i 55% stavom ili uverenjem i energijom koju unesemo u govor. Kada recitujete svoj tekst vi ste izgubili 93% šansi da istinski izvršite uticaj na publiku. Vi se u stvari fokusirate se na 7% i sve vreme strepite da li ćete i to reći kako treba a istovremeno propuštate 93% šansi da fascinirate svoje slušaoce. Nemojte da čitate. Prisetite se kada vam je neko poslednji put čitao. Verovatno je to bio neko od vaših roditelja kada ste bili dete uveče u krevetu. A šta je bila svrha tog čitanja? Da li se ta svrha podudara sa svrhom vaše prezentacije? I tako smo završili sa čitanjem. Nemojte započeti sa vicom ili barem budite ekstremno oprezni. Jedna od odlika loših govornika je zloupotreba viceva na samom početku prezentacije. U devet od deset slučajeva taj vic ili neće biti smešan ili ga je većina čula više puta u proteklih mesec dana. A u 99% slučajeva taj vic nema nikakve veze sa vašom prezentacijom. Humor je važan sastojak dobre prezentacije ali samo ako je diskretno i u pravom kontekstu plasiran.

KADA

Praksa je pokazala da vam je potrebno dvadeset puta da izvedete neku prezentaciju da biste sa njom u potpunosti ovladali. Počnite da vežbate sad odmah jer dvadeset je velika brojka.

KOLIKO DOBRO UPRAVLJATE SA SVIM FAZAMA KONFLIKTA

ALATKE ZA RAZUMEVANJE UZROKA I REŠENJA KONFLIKATA

ŠTA

Razumevanje izazova u tri faze kroz koje rešavanje konflikata prolazi i saveti za rešenja tih izazova.

ZAŠTO

Zato što kad god imate grupu ljudi sa kojima upravljate, ma koliko da oprezno planirate, s' vremena na vreme ćete morati da se suočite sa konfliktima. Zato što je nerealno da očekujete da ćete stvoriti radnu sredinu bez konflikata ali je realno da naučite da upravljate konfliktom kako vas ne bi blokirao i uticao na produktivnost vašeg tima. Sve što vam treba za ovaj ozbiljan posao jeste par alatki koje će vam pomoći da razumete šta uzrokuje konflikt, kako da se prema njemu efikasno postavite i kako da ga držite pod kontrolom. Posle toga vam ostaje samo da vežbate ovu veštinu u dnevnim aktivnostima dok u potpunosti ne postanete samopouzdana u rešavanju konflikata u vašoj kompaniji.

KAKO

Sagledavajući konflikt u fazama lakše ćete odrediti njegovu ozbiljnost i uticaj koji može

imati na vašu kompaniju. Kada odredite nivo konflikta lakše ćete i odrediti plan akcije koji će dovesti do realističnog rešenja.

Konfliktna faza #1.

Ova faza je realna ali često nije intenzivna. Ona nastaje zbog razlika koje zaposleni imaju u vezi ciljeva, vrednosti i jedinstvenih individualnih potreba. U ovoj fazi ljudi osećaju nelagodnost i uznemirenost ali ne angažuju jake emocije u konfliktu. Komunikacija je uobičajena i jasna jer ljudi



Čista i jednostavna istina je retko čista i nikada jednostavna.

Oskar Vajld

i problem još nisu isprepleteni. Brainstroming je dobro rešenje u ovoj fazi jer su ljudi raspoloženi da diskutuju o problemu a ne ličnostima. Načini na koji lideri mogu da reše konflikt u ovoj fazi:

- Uključite zaposlene u analizu problema. Neka obe strane kažu svoje mišljenje i obezbedite da saslušavaju jedni druge.
- Postarajte se da ostanu fokusirani na trenutni problem. Nemojte im dozvoliti da emocije prenesu na teren prethodnih konflikata. Insistirajte da se razgovara samo o trenutnom problemu. Postavite im pitanje da li su njihove reakcije u skladu sa veličinom problema.
- Pomozite im da najpre otkriju tačke saglašavanja. Pošto otkrijete ove tačke krenite da identifikujete i rešavate tačke u kojima nisu saglasni. Pomozite im da sagledaju širu sliku i prevaziđu probleme koji ih dovode u konflikt radi opšteg dobra.

Konfliktna faza # 2

Ovu fazu karakteriše pojava čvrstog stava Ja dobijam Ti gubiš. Snagu ovom stavu daje emocionalna vezanost ljudi za problem. Na ovom nivou konflikta zaposleni počinju da vode «evidenciju» svojih verbalnih pobeda nad drugom stranom, kolege se opredeljuju na jednu ili drugu stranu i obe strane počinju da sabiraju svoje pobjedničke poene. Načini na koje lideri mogu da razreše ovu fazu su sledeći:

- Sprovedite intervju radi utvrđivanja činjenica. Intervjušite svaku stranu u konfliktu ponosob da bi vam problem bio jasan pre nego ih suočite. Kada znate mišljenje obe strane lakše ćete posredovati u traženju rešenja.
- Stvorite neutralnu atmosferu. Bezbedna i neutralna atmosfera je ključna za uspeh. Neka učesnici sednu u krug oko stola a ne jedni preko puta drugih jer će blizina učesnika sniziti ton diskusije.
- Kreirajte agendu. Podelite je pre sastanka i održite fokus na njenom sadržaju u toku sastanka.
- Fokusirajte grupu na ciljni okvir. Postavljajte dva pitanja: Gde hoćemo da stignemo?

Kako ćemo tamo stići? Na ovaj način izbegavate upiranje prstom i okrivljavanje. Fokusirajte se na činjenice. Razjasnite sve generalizacije tipa «oni», «uvek» i sl.

- Ohrabrite timski rad. Objavite da je svaki učesnik podjednako odgovoran za pronalaženje prihvatljive alternative za rešenje konflikta.
- Fokusirajte se na tačke dogovora i «ničiju zemlju». Nemojte još uvek sugerisati kompromis. U ovoj fazi kompromis za njih znači gubitak, istražujte alternative sve dok se jasno ne ukaže «ničija zemlja» na kojoj se nijedna strana ne oseća poraženom. Podsećajte sebe da je za rešenje konflikta potrebno vreme. Imajte strpljenja da saslušate sve argumente i zabrinutost obe strane i da pronađete dobro rešenje. Forsiranje brzog rešenja može da proizvede labavu zakrpu ali ne i trajno rešenje.

Konfliktna faza # 3.

U ovoj fazi konflikta problemi su intenzivirani i postoji jako malo «ničije zemlje» za rešenje. Strane se oštro polarizuju i pokušavaju da uvuku druge zaposlene u konflikt. Svaka strana ističe svoje argumente kao najbolje za kompaniju, ali su u stvari zainteresovani samo za pobjedu i ne sagledavaju štetu koju nanose kompaniji. Način na koji lideri treba da rešavaju ovu fazu:

- Ozbiljno se posvetite sakupljanju svih detalja konflikta. Dobro je angažovati objektivnu, neutralnu stranu za istragu. Intervjušite detaljno sve uključene u konflikt.
- Prepoznajte i shvatite intenzitet individualne ostrašćenosti. Logika i razum teško stižu do ostrašćenih ljudi i zato je potrebno razumeti njihove emocije da bi ste ih mogli ohladiti i potom posredovati u dogovoru.
- Kada je konflikt rešen koncentrišite se odmah na kompanijske ciljeve. Odmah preusmerite energiju sa konflikta na poslovne ciljeve i zahtevajte od zaposlenih da kažu kako mogu da doprinesu ostvarenju tih zajedničkih ciljeva.

KADA

Kad vam konflikti u timu postanu problem, dakle odmah po njihovom pojavljivanju.

ŠTA

Principi koje je neophodno primeniti u toku implementacija promena a koje se odnose na ljudski faktor kao kritično važan deo tih procesa.

ZAŠTO

Uspešne organizacije, kao što su na Harvard biznis školi utvrdili još 1999.godine, imaju imperativ razvijanja „kulture koja se stalno kreće unapred“. U cilju neprestane promene na bolje pred lidera je postavljen novi imperativ: intimno razumevanje ljudske strane upravljanja promenama – usklađivanje kulture, vrednosti, ljudi i ponašanja kompanije – kako bi podstakli željene rezultate.

KAKO

Dugoročna strukturna transformacija ima četiri karakteristike:

- obim (promena utiče na celu ili veći deo organizacije),
- raspon (uključuje značajne promene statusa kvo),
- trajanje (traje mesecima, ako ne i godinama)
- strateški značaj

Ipak, organizacija će postići cilj promene samo i tek kada dođe do promena na nivou pojedinačnog zaposlenog. Na pitanje šta ih drži budnima noću, izvršni direktori uključeni u transformaciju često kažu da su zabrinuti kako će radna snaga reagovati, kako mogu da nateraju svoj tim da radi zajedno i ide u pravcu koji ne želi. Oni takođe brinu o tome da zadrže jedinstvene vrednosti i osećaj identiteta svoje organizacije i o stvaranju kulture posvećenosti i radnog učinka. Rukovodeći timovi koji ne uspevaju da isplaniraju ljudsku stranu promene često se pitaju zašto su njihovi najbolji planovi krenuli po zlu. Fokusiraćemo vašu pažnju na nekoliko vodećih principa za upravljanje promenama koji su važni za uspeh.

Napravite formalni slučaj. Članovi vašeg tima, bilo da su dobronamerno ili zlonamerno racionalni, postaviće pitanje u kojoj meri je ta promena potrebna, da li je organizacija krenula u pravom smeru i procenjivaće da li žele da se u punom kapacitetu posvete ostvarivanju takve promene.

Oni će tražiti odgovore ili direktno i formalno od lidera ako su dobronamerni ili indirektno i neformalno od zaposlenih ako su zlonamerni što može pojačati otpor promenama u samom početku kada je to najdelikatnije. Definisane formalnog dokumenta za promenu i kreiranje pisane izjave o viziji na osnovu njega su od neprocenjivog značaja za usklađivanje lidera i tima. U razvoju takvog dokumenta treba slediti tri koraka: Prvo, suočiti se sa stvarnošću i artikulirati racionalnu i ubedljivu potrebu za promenom. Drugo, pokazati uverenje da organizacija ima i potencijal i resurse, naročito u ljudima da se ta promena realizuje. Na kraju, napraviti mapu puta koja će pomagati pri donošenju odluka i usmeravanju ponašanja. Lideri zatim moraju da prilagode ovu poruku različitim nivoima interne publike, opisujući konkretne promene koje se očekuju od timova i pojedinaca.

Uključite svaki „sloj“ organizacije. Kako se programi transformacije razvijaju od definisa-

nja strategije i postavljanja ciljeva pa do dizajna i implementacije, oni počinju da utiču na različite nivoe organizacije. Planovi za promenu moraju najpre da identifikuju lidere promena u celoj organizaciji a potom da omoguće prenos autoriteta i odgovornosti za implementaciju promene na lidere na svim nivoima, tako da promene „kaskadno prođu“ kroz organizaciju. Na svakom sloju organizacije, lideri koji su identifikovani i obučeni moraju biti usklađeni sa vizijom kompanije, obučeni da izvrše svoju specifičnu misiju i motivisani da sa uspehom

Zadatak lidera je da odvede ljude iz tačke u kojoj su bili u tačku u kojoj nikada nisu bili stvarajući vrednost u procesu te tranzicije.

Henri Kisindžer

sprovedu promene. Ovaj pristup je takođe odličan način da organizacija identifikuje svoju sledeću generaciju lidera.

Pripremite se za neočekivano. Nijedan program promena ne ide potpuno po planu. Ljudi reaguju na neočekivane načine; mesta očekivanog otpora nestaju a pojavljuju se nova; i spoljašnje okruženje se takođe pomera. Efikasno upravljanje promenom zahteva stalnu procenu njenog uticaja i spremnost i sposobnost organizacije da usvoji sledeći talas transformacije. Napajani stvarnim podacima sa terena i podržani informacijama i čvrstim procesima donošenja odluka, lideri promena mogu onda da izvrše prilagođavanja neophodna za održavanje zamaha i postizanje rezultata.

Razgovarajte sa članovima vašeg tima. Promena je i institucionalno i veoma lično putovanje. Ljudi provode mnogo sati svake nedelje na poslu; mnogi doživljavaju svoje kolege kao drugu porodicu. Timovi pojedinaca treba da znaju kako će se njihov rad promeniti, šta se od njih očekuje tokom i nakon programa promena, kako će se meriti njihov radni učinak i kakve će biti posledice neuspeha ili uspeha za njih i sve oko njih. Lideri timova treba da budu što iskreniji i eksplicitniji. Ljudi će reagovati na ono što vide i čuju oko sebe i zato treba da budu uključeni u proces promene. Veoma vidljive nagrade, kao što su unapređenje, priznanje i bonusi, treba da budu obezbeđene kao dramatično pojačanje za prihvatanje promena. Sankcionisanje ili uklanjanje ljudi koji stoje na putu promena takođe mogu da pojačaju posvećenost zaposlenih.

KADA

Većina lidera koji se bave upravljanjem promenama načelno znaju da su ljudi najvažniji faktor uspeha. Ali lakše im je da se bave planovima i procesima, koji ne uzvraćaju otporom i ne reaguju emocionalno, nego da se dnevno suočavaju sa teškim pitanjem upravljanja radnim mentalitetom koji blokira promene. Pre ili kasnije lideri se moraju vratiti na rešavanje ljudskog faktora, bolje pre.



PRINCIPI ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA U VAŠEM TIMU

LJUDSKA STRANA UPRAVLJANJA PROMENAMA

PREPORUKA JE SVETI GRAL SAVREMENE PRODAJE

TEHNIKE ZA DOBIJANJE PREPORUKA OD ZADOVOLJNIH KLIJENATA

ŠTA

Načini i metode da se od zadovoljnih klijenata dobiju svedočenja i preporuke koji vas izdvajaju od vaše konkurencije.

ZAŠTO

Zato što su preporuke najpošteniji i najefektivniji način da popravite vašu poziciju na tržištu. One vam daju kredibilitet i vidu podrške treće strane, najzainteresovanije strane korisnika vašeg proizvoda/usluge. Više ne govorite sami da ste vi i vaša kompanija i proizvodi ili usluge izuzetni – neko drugi kaže da su fenomenalni! Kada postavite oglas, svi znaju da ste ga platili. Mnogo verodostojnije i kredibilnije je da neko drugi to "raspriča!" Koristite izjave zadovoljnih klijenata u svojim marketinškim materijalima, koristite ih na svojoj veb lokaciji, koristite ih u reklamama, koristite ih u svojim medijskim kompletima i obavezno ih koristite u svojim prodajnim prezentacijama i/ili na telefonu kao priče o uspehu.

KAKO

Dakle, kako da dobijete sva ta sjajna svedočenja zadovoljnih kupaca? Pitanjem. Steknite naviku da od svakog zadovoljnog kupca zatražite



neku vrstu svedočanstva o njihovom zadovoljstvu. Postoji mnogo načina da se to uradi. Evo nekoliko:

1. Zamolite svoje klijente da popune kratku anketu o zadovoljstvu kupaca.

Ostavite prostor za komentare na kraju. Obavezno pitajte i na kraju ankete: „Možemo li da koristimo vaše ime i komentare u našim marketinškim materijalima?“ Ostavite im prostor da provere „da“ ili „ne“, zajedno

Mnogo toga već urađenog biva izgubljeno zbog nedostatka još samo malo rada.

E. M. Hariman

sa svojim potpisom. Većina ljudi je oduševljena što koriste njihove komentare!

2. Ako koristite javni nastup da povećate svoju vidljivost i generišete potencijalne klijente za svoje poslovanje, podelite obrazac za evaluaciju publici.

Obavezno pitajte na kraju obrasca za evaluaciju: „Možemo li da koristimo vaše ime i komentare u našim marketinškim materijalima?“ Ostavite im prostor da provere „da“ ili „ne“, zajedno sa svojim potpisom.

3. Korišćenje imena zadovoljnih kupaca u velikoj meri povećava vaš kredibilitet.

Mnogo je jače imati potvrdu sa imenom nego bez. Koristite ime kupca i naziv kompanije. Obavezno prvo zatražite dozvolu da koristite njihovo ime.

4. Zamolite svoje klijente da napišu pisma preporuke. Recite: „Pitao sam se da li biste mogli da mi pomognete...(Ljudi vole da pomažu!) Da li biste napisali pismo preporuke za mene u kome bi naveli koliko ste zadovoljni našim proizvodom/uslugom?“ (Samo pitajte kupce za koje ste sigurni da su zadovoljni!)

5. Ponudite se da to napišete za njih.

„Znam da ste veoma zauzeti. Bio bih više nego srećan da napišem neki predlog koji biste vi potom uredili kako vi smatrate da je najbolje.“ Ljudi zaista žele da pomognu, a ljudi su takođe zaista veoma zauzeti. To im olakšava da pomognu.

6. Svaki put kada završite projekat i/ili vam kupac kaže nešto pozitivno o vašem proizvodu/usluzi, recite im: „Da li biste taj dragoceni komentar zapisali na svom memorandumu?“ To bi mi bilo od velike pomoći, a koristio bi to svedočenje isključivo za plasiranje ovog proizvoda/usluge.“

7. Koristite svoja svedočenja kao priče o uspehu kada razgovarate sa potencijalnim klijentima ili čak kupcima. Ovo vam omogućava da drugima kažete šta ste postigli za svoje klijente, a da ne izgledate da se hvalite. Model priče o uspehu je: Vaš klijent je imao problem. Popravio si to. Sada su veoma srećni. Ne zaboravite da svoju priču o uspehu uvek ispričate iz ugla kupca ili potencijalnog klijenta. To znači da se držite prednosti koje su vaši klijenti dobili od vašeg rada.

8. A ako povremeno patite od "pa šta s tim" sindroma, evo još jednog saveta.

Postavite svoja omiljena pisma svedočanstva na oglasnu tablu ili očistite zid u blizini mesta gde radite. Ostatak stavite u povez sa tri prstena. Kad god počnete da se osećate "pa šta s tim", pročitajte svoja pisma svih ljudi u kojima kažete koliko ste im pomogli. To će vas ohrabriti!

KADA

Preporuke na najefektivniji način podižu prodajne rezultate. Ako vas ova istinita izjava ne podstakne da ove savete primenite juče onda vi niste „materijal“ za prodajni tim.

PRIPREMA STRATEGIJE ZA IZGRADNJU DOBRIH ODNOSA SA KORISNICIMA

DRŽI GA, NE DAJ GA JER JE KORISNIK

ŠTA

Najefektivniji načini da analizirate i dobro odmerite jedan od najbitnijih segmenta savremenog poslovanja: stvaranje i održavanje dobrih odnosa sa korisnicima.

ZAŠTO

Sve kompanije se danas suočavaju sa situacijom u kojoj se proizvodi ili usluge koje nude ne razlikuju mnogo od onih koje nudi konkurencija. Ukoliko ne žele da rizikuju pokretanje „rata cenama“ koji svakako za rezultat ima snižavanje profitne stope, kompanije treba da se okrenu načinima za podizanje kvaliteta usluge na viši nivo od nivoa svoje konkurencije. Po mnogim stručnjacima Korisnički servis ili CRM (Customer Relationship Management) je postao ključna tržišna bitka u novoj ekonomiji. Prednost je u tome što podizanje kvaliteta korisničkog servisa ne zahteva velike investicije i troškove a sa druge strane je to aktivnost koju vaši konkurenti ne mogu u potpunosti da kopiraju ili mogu da kasne za vama što je takođe loše po njih. Istraživanja pokazuju da je kvalitet

usluge postao mnogo značajniji korisnicima od drugih elemenata ponude čak i od cene.

KAKO

Njegovo veličanstvo Korisnik

Razumevanje načina na koji korisnik doživljava obavljanje posla sa vašom kompanijom, njegovih zahteva i očekivanja je postala omiljena zagonetka i puzzle koji čitavi timovi u kompanijama i posebnim agencijama rešavaju. Neka najnovija iskustva recimo pokazuju da maloprodajni kupci u 90% slučajeva neće pokazati da su nezadovoljni vašom uslugom nego će samo otići na drugo mesto bez ikakve pritužbe. Oni imaju još „lošiju naviku“ da se prave da su zadovoljni zato što ne žele da dožive neprijatnost prilikom iznošenja pritužbe. U ljudskoj je prirodi potreba da se izbegava javna konfrontacija. Međutim, to što nisu spremni da kažu vašem osoblju šta nije valjalo u usluzi ne znači da neće reći svima ostalima, naprotiv. Ako je to interesenta priča oni će je pričati godinama „iza vaših leđa“. Šteta koju nanose priče o lošem iskustvu sa vašom kompanijom vas koštaju čitavog bogatstva svake godine a ne nalaze se ni u jednom finansijskom izveštaju. Veleprodajni kupci su još osetljiviji na korisnički servis zato što troše mnogo više novca kod vas godišnje i očekuju da budu visoko uvažavani kao partneri i tretirani na određeni način. Kod manjih kompanija sa relativno malim brojem kupaca nezadovoljstvo jednog takvog korisnika uslugom i njegov prelazak kod konkurencije ne znači samo ozbiljan udarac na prihode nego i veoma lošu vest za ostale korisnike jer budete ubeđeni da će ih konkurencija prvo obavestiti o tom slučaju „prebega“ kada budu isticali svoje prednosti.

Izgradnja korisničke lojalnosti kroz isporučiva-nje vrhunskog servisa može da vam ostvari ključ-

Uloga kompetentnog menadžera je da stvara okruženje u kojem će se najpoželjnije stvari najverovatnije i desiti.

Ralf Albion

nu prednost u odnosu na konkurenciju. Ono što tu predstavlja početni problem jeste činjenica da je korisnički servis prilično suptilna i teško merljiva stvar. Nekoliko zamki se tu postavlja pred vas. Nominalno merenje pritužbi i pohvala od strane korisnika vam može proizvesti lažni osećaj sigurnosti zato što je naučno dokazano da devet od deset nezadovoljnih korisnika ne uputi nikakvu pritužbu. Otvorena telefonska linija za reklamacije ne znači ništa korisnicima ukoliko su odgovori koje dobijaju nezadovoljavajući. Važno je isporučiti robu na vreme ali kvalitet iskustva koje ima korisnik prilikom prijema robe (pakovanje, ugodnost, lakoća raspakovanja i sastavljanja i sl) može biti mnogo značajnija. Divljenje korisnika koje iskazuju vašoj novoj prostoriji za čekanje može imati suprotan efekat ako vaša konkurencija isporučuje iste stvari bez čekanja. Postoje još neki važni razlozi za profesionalnim merenjem vašeg korisničkog servisa a jedan od najvažnijih je identifikovanje trendova. Ako zbog nekih razloga vaš servis počinje da zaostaje za servisnim inovacijama vaših konkurenata vi biste to trebali da uočite pre od vaših korisnika. Postoji obično značajno kašnjenje između vaše servisne greške i korisničkog uočavanja greške, kao i između uočavanja greške i prelaska kod konkurencije. I zaista može proteći dosta vremena dok kompanija ne uoči grešku u isporučivanju usluge ili propusta u niskom kvalitetu isporučivanja usluge. Kada se jednom taj trend uoči potrebno je vreme da bi se stvari ispravile i da bi se povratilo poverenje korisnika. Zato je kontinuirani program monitoringa korisničkog servisa postao „must have“ praksa uspešnih kompanija. Cilj je da se greške i propusti uoče mnogo pre nego što postanu problem za korisnike. Drugi razlog za merenje korisničkog servisa je da se izbegne da ti propusti budu iskorišćeni od strane vaših konkurenata u prezentaciji kvaliteta njihove usluge. Oba ova cilja se postižu kroz korišćenje modernog monitoringa programa poznatog kao: **Skriveni korisnik (Mystery Shopping)**. Ovaj program objektivnog monitoringa vam omogućava između ostalog da uporedite vaš servis sa servisom vaših konkurenata i da donesete pravovremene, strateške



odluke u ovom ključnom segmentu za sticanje konkurentne prednosti. Mystery Shopping je evaluacija, merenje i izveštavanje o vašim korisničkim standardima od strane obučenog profesionalca koji glumi vašeg korisnika. To je najbrži i najefektivniji metod sakupljanja objektivnih i čvrstih činjenica o nivou vašeg korisničkog servisa. Postoji nekoliko tipova Skrivenog korisnika koje možete koristiti. Najkorišćenija je svakako poseta skrivenog korisnika vašim maloprodajnim objektima i procena na licu mesta. Drugi tip je putem telefonskog poziva u različitim situacijama kao što su traženje odgovarajućeg proizvoda ili stavljanje pritužbe na loš servis. Treći je izvodljiv u slučajevima kada isporučujete neki proizvod ili uslugu na noge klijentu, u tom slučaju skriveni korisnik poziva vaše ljude da mu tu uslugu isporuče i evaluiira je tom prilikom. U svakom slučaju korišćenje kontinuiranog programa monitoringa vašeg korisničkog servisa uz pomoć Skrivenog korisnika je praksa koju ne smete zapostaviti ukoliko vam je održanje ili sticanje konkurentne prednosti cilj; a šta bi drugo mogao biti.

KADA

Nezadovoljni korisnici u 88% slučajeva prelaze kod konkurencije; ni zadovoljni ni nezadovoljni u 65% slučajeva a prezadovoljni samo u 5% slučajeva.

TEHNIKE I TAKTIKE ZA SNIŽAVANJE PRITISKA U STRESNIM SITUACIJAMA

PREZENTACIJA JE VISOKO STRESNA AKTIVNOST NAROČITO ZA ZAPOSLENE BEZ SAMOPOUZDANJA

ŠTA

Kako da ostanete samopouzdati i opušteni pod pritiskom? Tehnike i taktike za snižavanje pritiska u stresnim situacijama na poslu radi kontinuiranog pružanja ličnog maksimuma i vrhunskih rezultata.

ZAŠTO

Zato što je poslovni pritisak najveći uzročnik stresa a loša vest je da je on stigao u naše živote i ne namerava da ode, naprotiv namerava da bude sve prisutniji u svakodnevnim aktivnostima. Zato što obavljanje posla pod stresom snižava vašu inteligenciju i kreativne potencijale i ostvarujete lošije rezultate.

KAKO

Bilo da ste izloženi stresu pred važan sastanak, prezentaciju pregovore, prodajni intervju ili da odgovarate na pitanja posle prezentacije artikulisanje misli u nepredvidljivoj situaciji je veština

koja ublažava stres. Snalažljivo razmišljanje i brzo artikulisanje misli je važna veština a kada njome ovladate hitri i pametni odgovori će povećavati vaše samopouzdanje i snižavati stres u svim situacijama. Samopouzdanost je ključ za ovladavanje ovom veštinom. Kada prezentujete informacije, dajete mišljenje ili sugestije postarajte se da ste dobro informisani o toj temi. Ne znači da treba da znate apsolutno sve, ali ako ste prilično sigurni u svoje znanje o toj temi vaše samopouzdanje raste i pomaže vam da ostanete opušteni i pribrani čak i kada se nešto nepredviđeno desi. Tajna snalažljivog razmišljanja je u pripremi, to jest u poznavanju određenih tehnika i taktika i pripremanju za nepredviđene situacije unapred. Ovo su neke od tehnika i taktika koje možete koristiti za upravljanje situacijama visokog pritiska: **Opustite se.** Naravno da se pod stresom osećate upravo suprotno, dakle napeto ali ako želite da vam vaš glas i pozura kao i sposobnost vašeg mozga da brzo i jasno misli budu na raspolaganju morate se opustiti što više možete. Dišite duboko, ubacite u um pozitivne i potvrd-

ne misli koje jačaju samopouzdanje, stegnite mišiće na par sekundi i onda ih naglo opustite. **Slušajte.** Zašto je potrebno da dobro slušate? Da biste dobro čuli i razumeli pitanje pre odgovora jer ljudi pod pritiskom imaju naviku da prečuju ili predimenzioniraju pitanje ili da razumeju nešto što oni pretpostavljaju da će biti pitani. Zapamtite da treba da gledate direktno u onoga ko postavlja pitanje, posmatrate govoreta, pokušate da razumete pozadinu pitanja. Da li je to napad na vas ili legitimno traženje informacija a možda je test? Zašto ta osoba postavlja to pitanje i sa kojim namerama i slično? **Tražite da se pitanje ponovi.** Ako osećate pritisak posle pitanja zamolite da vam ga ponove. Time kupujete sebi vreme za pripremu odgovora. Ovim ne delujete nesigurno nego zainteresovano a takođe dajete priliku i onome ko vas pita da preformuliše pitanje. Takođe imate priliku da razmislite o namerama u pozadini pitanja. Ako je novo pitanje detaljnije velike su šanse da je osoba zaista zainteresovana da sazna više. Ali ako je pitanje ponovljeno agresivnijim tonom onda znate da je osoba uglavnom zainteresovana da vas stavi u neprijatnu situaciju. Ako je to slučaj sledeća taktika je efikasna. **Koristite taktiku odugovlačenja.** Potrebno vam je više vremena za direktan i opušten odgovor. Poslednje što vam treba u toj situaciji je da izletite sa prvim što vam padne na pamet jer je to najčešće odbrambeni komentar koji vas čini još nesigurnijim i uplašenijim a ne samopouzdanijim i pribranim. Taktike su sledeće: ponovite pitanje, da biste dobili na vremenu da razumete pozadinu; suzite fokus, ne samo da biste pojasnili pitanje nego da ga dovedete na teren koji vam više odgovara; zatražite pojašnjenje, nateraćete osobu da bude preciznija; tražite definisanje pojmova, razjasnite reči i pojmove da biste bili sigurni da pričate o istoj stvari.

Pobednici su oni ljudi koji su razvili naviku da rade stvari koje su gubitnicima neprijatne i teške.
Ed Formen

Koristite moć pauze i tišine. Nemojte misliti da je tišina uvek neprijatna. Ako je koristite dozirano ona pokazuje da ste pribrani i uvereni u svoju stručnost.

Držite se jedne teze i ključne informacije. Postoji rizik da pod pritiskom date premalo ili previše informacija. Prekratak odgovor vas stavlja u model ispitivanja u kojem kontrolu ima osoba koja postavlja pitanja. Ako je odgovor predugačak osoba gubi interes da vas sluša. Poštujte želju slušaoca da sazna i dajte mu odgovor sa dovoljno informacija.

Pripremite se za Šta ako... Razmišljajte unapred o mogućim pitanjima koja će se pojaviti. Kada predvidite pitanja možete i pripremiti prave odgovore na njih i delovati stručno.

Vežbajte jasno prezentovanje. Poznata vam je činjenica da je način na koji iskažete odgovore često moćniji od same suštine. Nesigurnost u načinu govora i boji glasa automatski snižavaju vrednost vašeg odgovora i čine vas nepouzdanim. Zato: govorite snažnim glasom ali ne preglasno, koristite pauze da biste istakli određene tačke, varirajte visinu i glasnost vašeg tona, koristite kontakt očima da biste bili uverljiviji, koristite nivo formalnosti koji odgovara situaciji...

Sumirajte i zaustavite se. Zapakujte odgovor u kratku izjavu koja sumira sve izrečeno. Posle toga odolite želji da pružite još neku informaciju. Ne obazirite se na tišinu i nemojte da je ispunjavate dodatnim objašnjenjima. Ovo je vreme u kojem osoba prerađuje informacije koje ste joj dali ako nastavite sa novim informacijama stvorićete konfuziju. Koristite reči kao: I na kraju ili u zaključku želim još jednom da istaknem...

Niko ne voli da bude na „vrućoj stolici“ i odgovara na pitanja koja ne očekuje. Neizvesnost je stresna. Zato je snalažljivo razmišljanje važno za održavanje kontrole u nepredvidljivim situacijama. Ne zaboravite da i vi postavljate pitanja, da se držite jedne tačke i da je dobro istaknete. Kada ste u stanju da se fokusirate na temu od interesa, delovaćete kao stručnjak i impresioniraćete publiku sa svojom smirenošću i samopouzdanjem.

KADA

Kada budete imali potrebu da budete samopouzdati i efektivni na poslu, dakle juče.

STRATEGIJE ZA ELIMINACIJU „LUZERSKE“ NAVIKE # 1 - ODLAGANJA AKCIJE

Ako ste uhvatili sebe da ostavljate za kasnije važne i složene poslove znajte da niste sami. Većina ljudi odlaže akcije do nekog stepena ali neki ljudi su hronično zaraženi neodlučnošću i odlaganjem poslova da ih to sprečava da iskažu sve svoje potencijale što često ugrožava i njihovu karijeru. Ključ za kontrolu i eliminaciju ove destruktivne navike je u prepoznavanju trenutka kada počinjete da odlažete, u razumevanju pozadine te navike ili zašto to radite i u preduzimanju aktivnih koraka u procesu eliminacije. Šta je to odlaganje akcije? U suštini vi odlažete kada prebacite svoj fokus sa stvari koje treba da obavite a koje su teške, neizvesne ili nisu prijatne za obavljanje na stvari koje možete lakše i sa sigurnošću da obavite. Jedna od definicija odlaganja akcije kaže da je to vremenski procep između nameravane aktivnosti i izvedene aktivnosti. Taj vremenski procep često izgleda neznatno, nebitno ili prosto izmakne pažnji čoveka ali je to ipak provalija koja guta vaše uspehe. Ljudi često sebe zavaravaju sa tom namerom da urade neke stvari izjednačavajući je u glavi sa stvarnim obavljanjem posla jer im je tako lakše da nađu nesvesno opravdanje za nedelanje. Kada još tome dodaju i razne izgovore zašto to ne mogu baš sada da urade onda imaju kompletan alibi zašto ne obavljaju teške, neizvesne a jako bitne poslove. Na žalost život i posao nemaju razumevanja za takve izgovore i odlaganje akcije ima svoju skupu cenu. Kako da eliminišete naviku odlaganja akcije? Postoje tri jednostavna i laka koraka u eliminaciji odlaganja.

- ☑ Prepoznajte trenutak kada počinjete da odlažete posao
 - ☑ Shvatite zašto odlažete taj posao
 - ☑ Primenite strategiju za eliminaciju odlaganja
- Na ovom treningu ćemo se fokusirati na prva dva koraka a u nekom od narednih brojeva ćemo istražiti strategije za eliminaciju navike odlaganja akcije.
- Korak broj 1 - Prepoznajte trenutak kada počinjete da odlažete posao.** Ako ste iskreni prema sebi vi uvek znate kada odlažete neki posao. Ipak navešću vam nekoliko indikatora koji ukazuju na to da praktikujete ovu lošu naviku:
- kada ispunite svoj dan obavljanjem poslova niskog prioriteta sa vaše liste dnevnih obaveza.
 - kada čitate mejlove više puta pre nego odlučite da na njih odgovorite ili da ih izbrišete.
 - kada neodlučno tapkate u mestu i nemogućnosti da odmah započnete rad na važnom poslu a istovremeno pravite odlučne akcije u pravljenju kafe i uzimanju malog predaha.
 - kada držite neki posao dugo u svojoj listi dnevnih obaveza prenoseći ga iz dana u dan iako znate da je važan.
 - kada redovno prihvatate obavljanja manje važnih zadataka i popunjavate vreme obavljanjem tih poslova a ne važnih poslova sa vaše liste.
 - kada čekate na pravo raspoloženje ili pravo vreme da biste napali važne poslove koji su vam sve vreme na dohvata ruke.

Korak broj 2 - Shvatite zašto odlažete taj posao. Razlog zašto odlažete posao može imati svoje ishodište u samom poslu ili u vama samima. Ali važno je razumeti koji od ova dva razloga je relevantan za određenu situaciju da biste mogli da izaberete najbolji pristup za eliminaciju navike. Jedan od čestih razloga je što ljudi smatraju određeni posao jako neprijatnim i pokušavaju da ga izbegnu zbog toga. Većina poslova ima u sebi dozu neprijatnosti ili dosade ali često najbolji način da se sa tim nosite jeste da ih što pre završite i ostavite iza sebe kako biste se posvetili mnogo zabavnijim i prijatnijim poslovima. Odlaganje ih neće učiniti prijatnijim i zabavnijim, naprotiv svakim novim odlaganjem će postajati sve neprijatniji i dosadniji u vašem umu. Drugi razlog je neorganizovanost. Organizovani ljudi uspevaju da lakše upravljaju navikom odlaganja zato što se disciplinovano pridržavaju svoje liste dnevnih obaveza i prioriteta koje su zacrtali ne razmišljajući o njihovoj prijatnosti nego samo o

odgovornosti prema svom planu i obećanju koje su sebi dali. Oni takođe vode računa o vremenskim ograničenjima i znaju tačno kada taj posao treba da bude završen i zato pažljivo prate kada je trebalo da ga započnu da ne bi kasnili. Jedan od dobrih saveta glasi: unesite više organizacije u svoj život i smanjićete odlaganje kao naviku. Međutim i organizovani ljudi se neki put osećaju nemoćno pred određenim zadatkom. Zašto? Zato što se plaše da neće uspeti da ga obave kako se očekuje, zato što misle da nemaju dovoljno veštine ili resursa da ga obave pa onda beže u komfornije zadatke za koje su sigurni da će ih obaviti na najbolji način. Na njihovu žalost važni poslovi neće nikada otići jer istinski važni to nikada ne rade. Ljudi se mogu uplašiti i uspeha isto koliko i neuspeha. Na primer ljudi mogu misliti da će im uspeh u tom poslu natovariti na leđa seriju takvih poslova ili da će im šef delegirati još složenije poslove za koje se ne osećaju dovoljno spremnim. Bilo da odlažete zbog straha od neuspeha ili straha od uspeha rezultat je isti niste obavili poslove za koje ste plaćeni a koji su vam delegirani. Vaš neuspeh usled odlaganja ugrožava poslove vaših kolega i ukupni rezultat kompanije u kojoj radite. Perfekcionisti ili ljudi koji vole da obavljaju stvari na savršen način ili nikako su veliki odlagači akcije. Njihova misao: nemam dovoljno resursa ili odgovarajući nivo veštine da to obavim savršeno tako da ću to odložiti dok se ne steknu savršeni uslovi, je opasan izgovor baš zbog toga što ga je teško prepoznati kao lošu naviku. Perfekcionisti su ubeđeni da je to racionalna odluka a ne loša navika i zato oni imaju velikih teškoća u eliminaciji odlaganja. Jedan od čestih razloga za odlaganje akcije je nerazvijena veština donošenja odluka. Ako vi jednostavno ne možete ili ne znate kako da odlučite šta da radite vi ćete verovatno odlagati preduzimanje akcije da ne biste uradili nešto loše. Neodlučnost povezana sa nepoznavanjem tehnika za donošenje odluka je veliki uzročnik odlaganja akcije. Odgovorite sebi iskreno na sledeća pitanja i pronađite svoju slabu tačku za odlaganje akcije:

1. Da li čekate na pravo vreme ili pravo raspoloženje da biste započeli neke poslove?
2. Da li čekate na idealne uslove da biste mogli savršeno da obavite neki posao?
3. Da li ste savladali tehnike i razvili veštinu donošenja odluka?

*Pesimista se žali na vetar.
Optimista očekuje da će se vreme promeniti.
Lider prilagođava jedra vetru.
Džon Maksvel*

ŠTA VAŠI ŠEFOVI U STVARI MISLE KADA DAJU PROCENE VAŠEG RADNOG UČINKA

Najveći svetski lideri i preduzetnici ističu bez izuzetka da su duhovitost i humor u radu sa ljudima od neprocenjivog značaja i da ih oni koriste veoma često. Poslušaćemo ovaj savet uzornih modela u biznisu i ovu kolumnu posvetiti šaljivom menadžerskom rečniku za opuštanje tenzije. Kladam se da ste oduvek hteli da saznate šta se u stvari krije iza tih pompeznih, zastrašujućih i potpuno nepraktičnih evaluacija radnog učinka zaposlenih. Kladam se takođe da mislite kako vaši nadređeni imaju mnogo gore mišljenje o vama nego što zaslužujete svojim rezultatima a nedopustivo nisko u odnosu na vaše ljudske i profesionalne kvalitete. Našalićemo se malo sa tim šefovskim mišljenjem kako bi napetu atmosferu procenjivanja i nerazumevanja preveli na teren duhovitosti na kojem stres dobija crveni karton. Ono što vaši "šefovi" ne zapisuju u izveštajima a u stvari misle je sledeće:

Prosečan – Ne previše bistar

Izuzetno kvalifikovan – Do sada nije napravio neku veliku štetu

Socijalno aktivan – Sklon dobroj kapljici

Neograničeni potencijal – Držaće se grčevito naše kompanije sve do penzije

Brzo misli – Munjevito ispaljuje neverovatne izgovore za greške

Koristi svaku šansu za napredovanje – Časti pićem šefove kad god može

Indiferentan prema instrukcijama – Zna više od šefa

Taktičan u radu sa šefovima – Zna kada da drži jezik za zubima

Pristupa problemima sa logičke tačke – Uvek pronalazi nekog drugog da odradi posao

Uporni analitičar – Beznadežno zbunjen

Vešto izražava sebe – U stanju da poveže dve smislene rečenice

Ostaje posle radnog vremena na poslu – Nema nikakav privatni život

Oprezan i pažljiv – Uplašen

Pedantan u odnosu na detalje – Sitničavi fanatik

Demonstrira leaderske kvalitete – Dere se kad govori

Ima uglavnom ispravne stavove – Ima sreće više nego pameti

Zadržava profesionalno ponašanje – Snob

Dobar osećaj za humor – Zna puno masnih viceva

Čvrsto stoji iza principa – Tvrdoglav kao mazga

Slaže se odlično i sa šefovima i sa kolegama – Ulizica i kukavica

Neznatno iznad proseka – Potpuno nesposoban

Od velikog značaja za organizaciju posla – Dolazi na posao na vreme

Neobično lojalan – Niko drugi ga ne traži

Fokusiran na razvoj međuljudskih odnosa – Kancelarijska tračara

Veliki radnik – Obično stvari radi na teži način

Uživa u poslu – Treba mu natovariti još posla

Zadovoljan – Previše je plaćen

Kompetentan – U stanju je da obavi posao ako mu šef pomogne

Često konsultuje nadređene – Nepodnošljivo dosadan

Dobro organizovan – Troši vreme na nevažne stvari

Veoma perspektivan – U srodstvu sa top menadžerom

Vodi računa o vremenu – Gleda na sat kad će kraj radnog vremena

Veoma kreativan – Pronalazi gomilu razloga da obavlja sve osim svog zaduženja

Nije dovoljno uvek uraditi ono što najbolje umemo, ponekad moramo učiniti ono što se od nas zahteva.

Vinston Čerčil

Dobro koristi resurse – Delegira sve što može

Izuzetno revnosta – Tvrdoglav kao mazga

Ponosi se svojim radom – Uobražen

Pravo značenje iza opisa posla

Oglasi za radna mesta su postali sve zahtevniji

i sve komplikovaniji a izrazi kojima se opisuje

ličnost i sposobnosti koje se traže su postali



prava noćna mora za kandidate. Posle čitanja oglasa kandidati najčešće nemaju nikakvu ideju o tome šta se zaista od njih očekuje. Evo nekoliko šaljivih opaski na te komplikovane zahteve.

Konkurentna plata – Mi zadržavamo

konkurentsku prednost tako što plaćamo manje od konkurencije

Pridružićete se našoj modernoj kompaniji brzog

tempa – Nemamo vremena da vas treniramo

Opuštena radna atmosfera – Ne plaćamo dovoljno da bi očekivali da budete elegantni

Mora biti orijentisan ka ispunjenju rokova –

Bićete šest meseci u zaostatku prvog dana

Povremeno se zahteva prekovremeni

rad – Povremeno svakog popodneva i povremeno svakog vikenda

Fleksibilne dužnosti – Svako u kancelariji će vam šefovati

Usmeren ka izgradnji karijere – Žene aplikanti moraju biti bez dece (i ostati u tom statusu)

Prijave samo lično – Ako ste debeli, stari ili ružni reći će vam da je pozicija već popunjena

Tražimo kandidate sa velikim iskustvom –

Moraćete da zamenite troje ljudi koji su

otpušteni

Obavezna veština za rešavanje problema –

Ulazite u kompaniju u potpunom haosu

Potrebne leaderske veštine – Nosićete

odgovornost kao šef ali bez njegove plate i pozicije

Dobre komunikacione veštine – Šef priča vi slušate i pokušavate da ukapirate šta je

pisac hteo da kaže i onda to uradite

Prevazilaženje straha od greške i sumnje u novi pokušaj je prostor koji naseljavaju samo šampioni a ja hoću da vi postanete šampioni, ništa manje. Zato ću vam ispričati istinitu priču kojom su se generacije šampiona inspirisale. Bejzbol je igra odlučnosti i odgovornosti, to jest igra proaktivnosti možda najviše od svih igara na svetu. Zašto? Objasniću vam ukratko osnovno pravilo igre da biste mogli da pratite nastavak priče. Igrač čiji tim napada ulazi u krug sa bejzbol palicom i igra protiv čitavog protivničkog tima, bacača lopte, hvatača i ostalih igrača koji žele da ga izbace iz igre. Bacač lopte, „pičer“ ima zadatak da udaraču iz protivničke ekipe baci tako nezgodnu lopticu da ovaj ne uspe da je pogodi

zbulio. Naime taj igrač je imao fantastičan prosek od 98% udarenih loptica. Što znači da je svaki put kada je zamahnuo i pokušao da udari u 98 slučajeva od sto bio uspešan. Taj podatak ne bi bio toliko uznemirujuća da se radilo o velikom igraču, legendi bejzbola, ali u ovom slučaju je ime iza tog neverovatnog rekorda bilo sasvim nepoznato. Pravi šok je nastao kada su uporedili njegove rezultate sa rezultatima jednog od najvećih igrača u istoriji Džoa Di Mađa. Di Mađo je imao prosek od svega 84% uspešnih udaraca. Čekajte kako je Džo bio najplaćeniji igrač, čovek koji je oženio Merilin Monro najlepšu ženu sveta i imao svetsku slavu a ovaj drugi igrač je umro u bedi i potpuno nepoznat. Zar nije suština igre pogoditi što preciznije

BRAJAN TREJSI

ŠTO VIŠE TRAGATE ZA SIGURNOŠĆU TO JE MANJE IMATE, ŠTO VIŠE TRAGATE ZA MOGUĆNOSTIMA SVE JE VEROVATNIJE DA ĆETE DOSTIĆI SIGURNOST KOJU ŽELITE.



palicom, ili ako je pogodi da to uradi loše da bi njegovi hvatači uhvatili loptu i izbacili ga iz igre. Ako mu tri puta baci loptu u zamišljeni pravougaonik i udarač je nijednom ne udari biva izbačen iz igre i ide na klupu. Onaj koji udara ima dve mogućnosti, da napadne svaku lopticu i pokuša tako jako da je udari da njegova ekipa uspe da postigne pogodak ali postoji i šansa da pogreši i da ga protivnici izbace i pređu u napad, dakle u prvoj mogućnosti postoji veliki rizik.

U drugoj mogućnosti igrač ima pravo da ne zamahne i ne udari lopticu ako nije siguran da će je dobro pogoditi i tako tri puta sve dok ga ne izbace iz igre; nije postigao gol ali nije ni pogrešio pa da protivnici slave, dakle nije preuzeo rizik pokušaja da se udari teška lopta. Pošto je procent udarenih lopti važan element igre stručnjaci polažu mnogo na analizama statističkih podataka igrača. Kopajući po rezultatima iz prošlosti došli su do proseka jednog igrača koji ih je potpuno

lopticu? A onda su došli do drugog podatka koji je objasnio čitavu stvar. Nepoznati igrač je imao u karijeri četiristo uspešnih pokušaja da udari lopticu a Džoe di Mađo je imao preko sedam hiljada. Suštinska razlika nije bila u broju uspešnih udaraca nego u broju hrabrih pokušaja da se lopta udari, u preuzimanju odgovornosti za ekipu i rezultat. Razlika je bila u broju hrabrih pokušaja i preuzimanja rizika da bi se do pobede stiglo. Nepoznati igrač je igrao samo na sigurne lopte ali ne rizikujući previše rizikovao je sve, svoj uspeh i čitav život. Strah od greške i kukavička igra na sigurno su ga odveli do životnog neuspeha iako je sve svoje udarce izveo besprekorno. Neodlučnost često vodi u kukavičko ponašanje u životu, u igru na sigurno, u perfekcionizam ili ništa, u mudro odustajanje od rizika i velikog broja pokušaja u kojima vrebaju veliki broj grešaka. Prevažite strah od greške, pokušajte hrabro i preuzmite odgovornost za sopstveni život i rezultate. Jer ko će to drugi uraditi za vas?

VODIČ ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA

**Uključite zaposlene u proces sprovođenja promena
Intervjuišite zaposlene**

Uključite neformalne lidere, i "pozitivne i negativne", u diskusiju

PODIGNITE NIVO OČEKIVANJA

Zahtevajte od zaposlenih posvećenost procesu promena

Nemojte sami da pokrivate sve pozicije u procesu promene

BUDITE JEDINICA POZITIVNOSTI

Preterajte sa komunikacijom

Postavljajte pitanja često, retko iznosite stavove

Budite čvrsti, budite fleksibilni

